

Entrepreneurial Management  
und Standortentwicklung

RESEARCH

Harald Pechlaner · Daniel Zacher ·  
Elina Störmann *Hrsg.*

# Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen

Eine raumbezogene Perspektive



Springer Gabler

---

# Entrepreneurial Management und Standortentwicklung

## Perspektiven für Unternehmen und Destinationen

### Reihe herausgegeben von

Edgar Kreilkamp, Tourismusmanagement, Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg, Deutschland

Christian Laesser, Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz

Harald Pechlaner, Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Bayern, Deutschland

Mike Peters, Institut für strategisches Management, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich

Karl Wöber, Department of Tourism and Hospitality Management, MODUL University Vienna GmbH, Wien, Österreich

Die Publikationen der Reihe behandeln die unternehmerische Orientierung des Managements von Unternehmen und Standorten. Regionen, Destinationen und Standorte stellen hierbei sowohl Wettbewerbseinheiten als auch den räumlichen Kontext für die Gestaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmungen dar.

The publications in this series are committed to the entrepreneurial management orientation of business ventures and sites. In this context, regions, destinations, and places are on the one hand considered as competitive units, on the other hand they constitute the spatial context to allow for modelling the business ventures' competitive capacities.

**Reihe herausgegeben von**

Prof. Dr. Edgar Kreilkamp  
Leuphana Universität Lüneburg

Prof. Dr. Christian Laesser  
Universität St. Gallen

Prof. Dr. Harald Pechlaner  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt

Prof. Dr. Mike Peters  
Universität Innsbruck

Prof. Dr. Karl Wöber  
MODUL University Vienna

Weitere Bände in der Reihe <https://link.springer.com/bookseries/12245>

---

Harald Pechlaner · Daniel Zacher ·  
Elina Störmann  
(Hrsg.)

# Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen

Eine raumbezogene Perspektive

 Springer Gabler

*Hrsg.*

Harald Pechlaner  
Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für  
Entrepreneurship  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt  
Eichstätt, Deutschland

Daniel Zacher  
Transferprojekt „Mensch in Bewegung“  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt  
Eichstätt, Deutschland

Elina Störmann  
Lehrstuhl Tourismus / Zentrum für  
Entrepreneurship  
Katholische Universität  
Eichstätt-Ingolstadt  
Eichstätt, Deutschland

ISSN 2626-2266 ISSN 2626-2274 (electronic)  
Entrepreneurial Management und Standortentwicklung  
ISBN 978-3-658-37295-8 ISBN 978-3-658-37296-5 (eBook)  
<http://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Anna Pietras

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort der Herausgeber

Resilienz – kaum ein Strategieplan von großen Unternehmen, kaum eine politische Debatte und kaum ein Ratgeber zur Persönlichkeitsentwicklung kommt ohne diesen Begriff aus. Gewiss, gesamtgesellschaftliche Herausforderungen sind allgegenwärtig. Sie haben mit der Klimakrise schon seit geraumer Zeit einen festen Platz in den Medien und mit der Corona-Krise in ihrer Unmittelbarkeit einen vorläufigen Höhepunkt erfahren. Die wissenschaftliche Debatte um den Resilienzansatz ist allerdings deutlich älter, als dass sie sich allein anhand dieser Umstände erklären ließe.

Über vielen Diskussionen um Resilienz steht die Frage, wie sich vulnerable Gruppen zu zukunftsfähigen Gesellschaftssystemen transformieren können und was dies für die Einzelperson, das Unternehmen oder das regionale und räumliche Gefüge bedeutet. Ein Kernanliegen dieses Sammelbandes ist es, bei der Beantwortung dieser und ähnlicher Fragen mehr als nur eine Perspektive einzunehmen und integrativ-strategische Herangehensweisen zu analysieren.

Die Autorinnen und Autoren der Beiträge dieses Buches werfen aus ihrem jeweiligen Erfahrungshintergrund einen facettenreichen Blick auf das junge Forschungs- und Politikfeld der Resilienz. Den Herausgebern kommt es darauf an zu unterstreichen, wie konzeptionell-theoretische Analysen des Resilienzansatzes die Praxisdebatte befruchten können und umgekehrt.

Der erste Teil des Buchprojektes betrachtet die Zusammenhänge unterschiedlicher systemischer Betrachtungsebenen der Resilienz im Kontext gesellschaftlicher Veränderungsprozesse und verschafft damit einen Einblick in die Herausforderungen des Aufbaus integrativer Entwicklungsansätze.

**Martin Schneider** eröffnet mit seinem Beitrag diesen Band und unternimmt eine fundierte Einordnung des Resilienzbegriffs entlang gesellschaftstheoretischer Zugänge. Er entwickelt aus dieser Diskussion zentrale Dimensionen

für die Analyse von Ist-Zuständen sowie für den Aufbau von Resilienz. **Karim Fathi** arbeitet sodann auf Basis eines definitorisch bewusst umfassend verstandenen Resilienzansatzes Prinzipien und klar formulierte Empfehlungen zur Gestaltung strategischer Veränderungsprozesse heraus. Er beschreibt dabei die Notwendigkeit der Multiresilienz als eine Art gesellschaftliche Kompetenz. **Donya Gilan, Isabella Helmreich, Marie Himbert** und **Omar Hahad** betrachten in ihrem Beitrag die psychische Gesundheit in Zeiten komplexer Herausforderungen und stellen in anschaulicher Weise die Wirkungszusammenhänge zwischen Ansätzen individueller und kollektiver Resilienzförderung dar. Ihr Beitrag ist als ein Plädoyer für die Stärkung von kollektiver Resilienz als Forschungsfeld für die Gesellschaftsentwicklung zu verstehen.

Im zweiten Teil des Buchprojektes steht die Frage der Entwicklung resilienter Systeme im Zentrum. Zentral ist dabei das Verständnis der Wirkungsweisen von Raum- und Organisationssystemen.

**Robert Lukesch** beginnt hier mit einem kenntnisreichen Einblick in die Prozesse des Aufbaus regionaler Resilienz anhand supranationaler Förderinstrumente und -mechanismen. Anhand dreier Beispielprojekte wird die konkrete Umsetzung von Resilienzpraxis auf regionaler Ebene dargestellt und diskutiert. **Harald Kegler** zeigt in seinen Beitrag die Anforderungen einer zukunftsfähigen Transformation vulnerabler urbaner Systeme auf. Er liefert evidente Ansätze, wie die resilienzierte Entwicklung in einer Stadt-Region aussehen könnte und welche Themen für die Planung „urbaner Resilienz“ im Zentrum stehen sollten. **Gabi Troeger-Weiß** legt im Gegensatz dazu ein besonderes Augenmerk auf die ländlichen Räume und liefert einen Überblick über raumbezogene Entwicklungstrends. Sie leitet aus dieser Darstellung und Diskussion konkrete regional- und strukturpolitische Maßnahmen für die Resilienz ländlicher Räume ab und liefert damit Kommunen und politischen Entscheidungsträgern eine Gelegenheit zur Reflexion ihrer Entwicklungsoptionen. **Elina Störmann** und **Harald Pechlaner** beleuchten auf Basis einer Fallstudie die notwendigen Akteure für die Entwicklung von Resilienz. Sie unterstreichen die integrative Betrachtung ländlicher und städtischer Governance-Systeme durch die Beschreibung der Rolle von (regionalen) Netzwerken und Innovationssystemen im Aufbau von Resilienz. In den bisherigen Beiträgen als Stakeholder betrachtet, fokussieren **Frieda Raich** und **Anita Zehrer** das Unternehmen und die Unternehmerpersönlichkeit. Unter besonderer Berücksichtigung von Familienunternehmen gehen sie der Frage nach, wodurch sich die Resilienz von Führungskräften in den Unternehmen auszeichnet. Anhand ihrer Studie zeigen sie Resilienzfaktoren auf individueller und organisationaler Ebene auf und erläutern die Wirkungsbezüge zwischen resilienten Unternehmen und Führungskräften.

Der dritte Teil des Buchprojektes konzentriert sich auf den Tourismus als Profilhema an der Schnittstelle räumlich-funktionaler Resilienzsysteme. Das verbindende Element der Beiträge innerhalb dieses Schwerpunkts ist die touristische Destination als Rahmen für den Resilienzaufbau.

**Daniel Zacher** gibt einen Einblick in seine Forschungen zur praktischen Adaption des Resilienzansatzes in der touristischen Destinationsentwicklung. Anhand eines Vergleichs mit internationalen Resilienzinitiativen zeigt er auf, dass Destinationsmanagement-Organisationen einen spezifischen Beitrag zum Aufbau von Community Resilience leisten können. **Eva Erdmenger** stellt in ihrem englischsprachigen Beitrag ein Governance-Modell für resiliente Destinationsentwicklung dar. Anhand fundierter Fallstudien aus europäischen Metropolen entwickelt sie konkrete Empfehlungen an die Destinationsmanagement-Praxis und leistet damit einen Beitrag zur Diskussion um die Zukunftsfähigkeit touristischer Destinationen vor dem Hintergrund der COVID-19-Pandemie und Overtourism. Die transformativen Potenziale der COVID-19-Pandemie spielen ebenso eine wichtige Rolle im Beitrag von **Victoria Ranacher-Lackner** und **Anita Zehrer**. Sie lassen die touristischen Unternehmer zu Wort kommen und stellen aus deren Perspektive Resilienzfaktoren auf Ebene der Destination und der Betriebe dar. Abschließend für diesen Buchteil stellen **Alexander Plaikner** und **Nina Kammerer** die Veränderungspotenziale der COVID-19-Pandemie dar und gehen auf die Gesichtspunkte ein, die einen zukunftsorientierten Paradigmenwechsel hin zu mehr Nachhaltigkeit im Tourismus befördern.

Im letzten Teil des Buches bekommen Ansätze und Erfahrungen der Resilienzpraxis in ihren Details den angemessenen Raum. Als Initiativen des aktiven und bewussten Resilienzaufbaus, leisten diese Beispiele Pionierarbeit in einem jungen Feld der Kommunalplanung und -entwicklung. Sie liefern erste Reflexionen auf ein wachsendes Betätigungsfeld politischer und zivilgesellschaftlicher Akteure.

Zunächst gehen hier **Henrik Schultz** und **Hubertus von Dressler** der Frage nach, wie sich transformative Resilienz anhand des Projektes Grüne Finger in der Stadt Osnabrück konkret und praktisch gestalten kann. Sie stellen wertvolle Ansätze und Hinweise für erfolgversprechende Methoden und Formate des Resilienzaufbaus zur Verfügung. **Dieter Behrendt** liefert aus seiner langjährigen Erfahrung mit der Anwendung des Resilienzansatzes in kommunalen Beratungsprozessen einen Diskussionsbeitrag zu den Gelingfaktoren für den bewussten Aufbau von Resilienz. Abschließend reflektieren **Madeleine Genzsch**, **Nural Janho** und **Raphaela Kell** die Erfahrungen einer Vielzahl von Einzelinitiativen im Rahmen eines groß angelegten Verbundprojekts zur Resilienzförderung im Raum Aachen. Sie stellen dabei anhand des reichen Erfahrungshorizonts in überzeugender Weise die Potenziale und Grenzen des zivilgesellschaftlichen



Engagements im Rahmen dieser Initiativen dar und zeigen damit auf, wie ein umsichtiger Umgang mit den partizipativen Ressourcen des Resilienzaufbaus aussehen könnte.

Die Herausgeber bedanken sich an dieser Stelle sehr herzlich bei allen Autorinnen und Autoren für die bereitwillige Mitwirkung und die Erstellung solch fundierter und facettenreicher Beiträge.

Das vorliegende Buchprojekt richtet sich an all jene, die sich in ihrem beruflichen Umfeld mit der Deutung, Analyse und Steuerung von gesellschaftlichen Veränderungsprozessen beschäftigen und die einen Einblick in die Adaption des Resilienzansatzes in Raumsystemen gewinnen möchten. Es dient ferner als Kompass für die aktuellen Diskussionsansätze zu Resilienz, soll zum bewussten Umgang mit diesem Betätigungsfeld anregen und interessante Denkanstöße – sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis – geben.

Eichstätt und Ingolstadt  
im Februar 2022

Harald Pechlaner  
Daniel Zacher  
Elina Störmann

---

# Inhaltsverzeichnis

## **Resilienz und gesellschaftliche Veränderungsprozesse**

<b>Jenseits von palliativen Strategien. Zum Zusammenhang von Krisenbewältigung, Transformation und Resilienz</b> .....	3
Martin Schneider	
<b>Gesellschaftliche Multiresilienz im Kontext von Krisenbündeln und Bündelkrisen in der DACH-Region</b> .....	33
Karim Fathi	
<b>Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung</b> .....	71
Donya Gilan, Isabella Helmreich, Marie Himbert und Omar Hahad	
<b>Die Entwicklung resilienter Systeme: Perspektiven von Raum und Unternehmen</b>	
<b>Prozesse regionaler Resilienz</b> .....	95
Robert Lukesch	
<b>Urbane Resilienz als Lernprozess</b> .....	131
Harald Kegler	
<b>Resiliente Regionen und Kommunen: Rahmenbedingungen, Trends, Perspektiven und Strategien</b> .....	167
Gabi Troeger-Weiß	
<b>Der Einfluss von regionalen Netzwerken und Innovationssystemen auf die Resilienz von Regionen</b> .....	183
Elina Störmann und Harald Pechlaner	

<b>Die Komplementarität der Resilienz von Führungskräften und Unternehmen am Beispiel von Familienunternehmen. . . . .</b>	<b>215</b>
Frieda Raich und Anita Zehrer	
<b>Die touristische Destination als Rahmen für den Resilienzaufbau</b>	
<b>Community Resilience als Strategie in der Destinationsentwicklung . . .</b>	<b>243</b>
Daniel Zacher	
<b>Localability for Everyone: A PROsiliient and Inclusive Destination Governance Model . . . . .</b>	<b>279</b>
Eva Erdmenger	
<b>Die Wahrnehmung von Resilienz in Krisenzeiten auf Destinations- und Branchenebene aus Sicht von Unternehmer/innen . . . . .</b>	<b>309</b>
Victoria Ranacher-Lackner und Anita Zehrer	
<b>Die Transformation des Tourismus durch COVID-19. . . . .</b>	<b>335</b>
Alexander Plaikner und Nina Kammerer	
<b>Resilienz in der kommunalen Praxis: Erfahrungen und Erfolgsfaktoren</b>	
<b>Grüne Finger für eine klimaresiliente Stadt – Wie lässt sich transformative Resilienz gestalten? . . . . .</b>	<b>367</b>
Henrik Schultz und Hubertus von Dressler	
<b>Resilienz in der regionalen wie kommunalen Praxis . . . . .</b>	<b>399</b>
Dieter Behrendt	
<b>Regionale Resilienzentwicklung und das Ideal der Partizipation . . . . .</b>	<b>425</b>
Madeleine Genzsch, Nural Janho und Raphaela Kell	

---

# Herausgeber- und Autorenverzeichnis

---

## Über die Herausgeber

**Prof. Dr. Harald Pechlaner** Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [harald.pechlaner@ku.de](mailto:harald.pechlaner@ku.de)

**Dr. Daniel Zacher** Transferprojekt „Mensch in Bewegung“, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [daniel.zacher@ku.de](mailto:daniel.zacher@ku.de)

**Elina Störmann** Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [elina.stoermann@ku.de](mailto:elina.stoermann@ku.de)

---

## Autorenverzeichnis

**Dieter Behrendt** ISP Eduard Pestel Institut für Systemforschung e. V., Hannover, Deutschland. E-Mail: [behrendt@pestel-institut.de](mailto:behrendt@pestel-institut.de)

**Prof. Hubertus von Dressler** Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, Hochschule Osnabrück, Osnabrück, Deutschland. E-Mail: [H.Von-Dressler@hs-osnabrueck.de](mailto:H.Von-Dressler@hs-osnabrueck.de)

**Eva Erdmenger** Freizeit und Tourismusgeographie, Universität Trier, Trier, Deutschland. E-Mail: [erdmenger@uni-trier.de](mailto:erdmenger@uni-trier.de)

**Dr. Karim Fathi** Zukunftskreis des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), Berlin, Deutschland. E-Mail: [mail@karimfathi.de](mailto:mail@karimfathi.de)

**Madeleine Genzsch** Regionale Resilienz Aachen e. V., Aachen, Deutschland.  
E-Mail: [m.genzsch@resilienz-aachen.de](mailto:m.genzsch@resilienz-aachen.de)

**Dr. Donya Gilan** Leitung des Bereichs „Resilienz & Gesellschaft“, Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH, Mainz, Deutschland.  
E-Mail: [donya.gilan@lir-mainz.de](mailto:donya.gilan@lir-mainz.de)

**Dr. Omar Hahad** Projektmitarbeiter zum Themenkomplex „Pandemie und psychische Folgen“, Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH, Mainz, Deutschland. E-Mail: [omar.hahad@lir-mainz.de](mailto:omar.hahad@lir-mainz.de)

**Dr. Isabella Helmreich** Leitung des Bereichs „Resilienz & Gesellschaft“, Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH, Mainz, Deutschland.  
E-Mail: [isabella.helmreich@lir-mainz.de](mailto:isabella.helmreich@lir-mainz.de)

**Marie Himbert** Referentin Resilienz-Ambulanz, Leibniz-Institut für Resilienzforschung (LIR) gGmbH, Mainz, Deutschland. E-Mail: [marie.himbert@lir-mainz.de](mailto:marie.himbert@lir-mainz.de)

**Nural Janho** Regionale Resilienz Aachen e. V., Aachen, Deutschland.  
E-Mail: [nural.janho@resilienz-aachen.de](mailto:nural.janho@resilienz-aachen.de)

**Nina Kammerer** Division für Management im Gesundheits- und Sporttourismus, UMIT TIROL – Private Universität für Gesundheitswissenschaften und -technologie GmbH, Landeck, Österreich. E-Mail: [ninakammerer@yahoo.de](mailto:ninakammerer@yahoo.de)

**Prof. Dr. Harald Kegler** Fachgebiet Städtebau- und Planungsgeschichte, Universität Kassel, Institut für urbane Entwicklungen, Kassel, Deutschland.  
E-Mail: [harald.kegler@uni-kassel.de](mailto:harald.kegler@uni-kassel.de)

**Dr. Raphaela Kell** Regionale Resilienz Aachen e. V., Aachen, Deutschland.  
E-Mail: [raphaela.kell@resilienz-aachen.de](mailto:raphaela.kell@resilienz-aachen.de)

**Robert Lukesch** Consulting & Coaching, ÖAR Regionalberatung GmbH, Fehring, Österreich. E-Mail: [lukesch@oear.at](mailto:lukesch@oear.at)

**Prof. Dr. Harald Pechlaner** Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland.  
E-Mail: [harald.pechlaner@ku.de](mailto:harald.pechlaner@ku.de)

**Alexander Plaikner** KMU & Tourismus, Universität Innsbruck, Innsbruck, Österreich. E-Mail: [alexander.plaikner@uibk.ac.at](mailto:alexander.plaikner@uibk.ac.at), E-Mail: [alexander.plaikner@umit-tirol.at](mailto:alexander.plaikner@umit-tirol.at)

**Dr. Frieda Raich** Projektmitarbeiterin Zentrum Familienunternehmen, MCI Management Center Innsbruck, Innsbruck, Österreich. E-Mail: [frieda@raich.it](mailto:frieda@raich.it)

**Victoria Ranacher-Lackner** Zentrum Familienunternehmen, MCI Management Center Innsbruck, Innsbruck, Österreich. E-Mail: [victoria.ranacher-lackner@mci.edu](mailto:victoria.ranacher-lackner@mci.edu)

**Prof. Dr. Martin Schneider** Fakultät für Religionspädagogik und Kirchliche Bildungsarbeit, Fachgebiet Moralthologie und Christliche Sozialethik, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [MSchneider@ku.de](mailto:MSchneider@ku.de)

**Prof. Dr. Henrik Schultz** Fakultät Agrarwissenschaften und Landschaftsarchitektur, Hochschule Osnabrück, Osnabrück, Deutschland. E-Mail: [h.schultz@hs-osnabrueck.de](mailto:h.schultz@hs-osnabrueck.de)

**Elina Störmann** Lehrstuhl Tourismus/Zentrum für Entrepreneurship, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [elina.stoermann@ku.de](mailto:elina.stoermann@ku.de)

**Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiß** Lehrstuhl Regionalentwicklung und Raumordnung, Technische Universität Kaiserslautern, Kaiserslautern, Deutschland. E-Mail: [troegerw@ru.uni-kl.de](mailto:troegerw@ru.uni-kl.de)

**Dr. Daniel Zacher** Transferprojekt „Mensch in Bewegung“, Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland. E-Mail: [daniel.zacher@ku.de](mailto:daniel.zacher@ku.de)

**Prof. Dr. Anita Zehrer** Leiterin Zentrum Familienunternehmen, MCI Management Center Innsbruck, Innsbruck, Österreich. E-Mail: [anita.zehrer@mci.edu](mailto:anita.zehrer@mci.edu)

---

# **Resilienz und gesellschaftliche Veränderungsprozesse**



# Jenseits von palliativen Strategien. Zum Zusammenhang von Krisenbewältigung, Transformation und Resilienz

Martin Schneider

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	4
2	Herausforderung: Die Krise des Souveränitäts- und Kontrollparadigmas .....	5
3	Dispositiv: Resilienz als Leitbild .....	9
4	Handlungsmodi: „Technologien“ für den Umgang mit Unsicherheiten, Bedrohungen und Anfälligkeiten .....	14
5	Desillusionierung als Chance .....	24
	Literatur .....	27

## Zusammenfassung

Ziel des Beitrags ist, den Resilienzbegriff konzeptionell zu schärfen. Dies geschieht dadurch, dass die Verwendung des Terminus gesellschaftstheoretisch gerahmt wird und die sozialen und politischen Herausforderungen ins Zentrum gestellt werden, auf die Resilienz eine Antwort ist. Die gesellschaftliche Selbstbeschreibung dient als Deutungsrahmen, um das „Spezifische der

---

M. Schneider (✉)

Fakultät für Religionspädagogik und Kirchliche Bildungsarbeit, Fachgebiet  
Moraltheologie und Christliche Sozialethik, Katholische Universität Eichstätt-  
Ingolstadt, Eichstätt, Deutschland

E-Mail: [MSchneider@ku.de](mailto:MSchneider@ku.de)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden  
GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

H. Pechlaner et al. (Hrsg.), *Resilienz als Strategie in Region, Destination  
und Unternehmen*, Entrepreneurial Management und Standortentwicklung,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37296-5_1)



Resilienz“ (Becker & Graefe, 2021, S. 8) zu rekonstruieren und Resilienz als ein Dispositiv zu interpretieren. Aus der Rationalität, die den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten des Resilienzbegriffs zugrunde liegt, werden schließlich Handlungsmodi (Prävention, Vorbereitung, Antizipation, Anpassung, Transformation) rekonstruiert, die Grundlage für ein Analysetool von Resilienzstrategien in unterschiedlichen Kontexten sein können. Die Überlegungen plausibilisieren zum einen, warum Resilienz ein in unsere Zeit passender Krisenbewältigungsmodus ist, zum anderen wird der Zusammenhang von Krise und Response als ein relationales Antwortgeschehen entschlüsselt, in dem desillusionierende Realismuseffekte zugelassen und Transformationen ermöglicht werden. Dass alles so bleibt, wie es ist, oder Systeme nach Krisen in die „Normalität“ zurückkehren („bounce back“) wird mit Bezug auf ein responsives Interpretationsschema als palliative Krisenbewältigung entlarvt – als eine Krisenbewältigung, die sich der Erfahrung der Realität nur in dosierter Form aussetzt, diese bagatellisiert oder sich die Realität schönredet. Desillusionierungen schmerzen, weil sie zur Erfahrung des Wirklichen zwingen – und dadurch ein wichtiges Merkmal reflexiver Resilienz sind.

---

## 1 Einleitung

Der Terminus *Resilienz* ist in den letzten Jahren zu einem Leitbegriff wissenschaftlicher und populärwissenschaftlicher Publikationen aufgestiegen. Längst hat er sich von seinem ingenieur- und materialwissenschaftlichen Ursprung losgelöst und wird für ganz unterschiedliche Kontexte und Fragestellungen verwendet: „als individuelles Handlungsideal angesichts um sich greifender Erfahrungen von Überforderung und Verunsicherung, als strategisch-politische Leitlinie im Umgang mit Krisen, Konflikten und Katastrophen, als Gebot der Stunde angesichts der unübersehbaren Tatsache, dass die Maxime der Nachhaltigkeit im Umgang mit begrenzten natürlichen Ressourcen ins Leere läuft, sowie schließlich vor dem Hintergrund der Coronapandemie, die Menschen, Institutionen und Regierungen vor völlig neue Bewältigungsanforderungen stellt“ (Becker & Graefe, 2021, S. 7).

Ein Ziel des folgenden Beitrags ist, den Resilienzbegriff konzeptionell zu schärfen. Die Ausgangsthese ist, dass der Aufstieg des Resilienzbegriffs mit der Relativierung der Steuer- und Planbarkeit von sozialen und räumlichen

Entwicklungsprozessen zusammenhängt und Konzepte an Bedeutung gewinnen, die auf adaptiv-transformative Modelle des Handelns setzen. Zur Plausibilisierung dieser These wird in einem *ersten* Schritt die Rationalität, für die Resilienz steht, in einen gesellschaftstheoretischen Rahmen eingeordnet. Die gesellschaftliche Selbstbeschreibung dient zudem als Deutungsrahmen für den *zweiten* Schritt, in dem das „Spezifische der Resilienz“ (Becker & Graefe, 2021, S. 8) rekonstruiert und Resilienz als ein Dispositiv interpretiert wird. In einem *dritten* Schritt werden Handlungsmodi (Strategien) rekonstruiert, die Grundlage für ein Analysetool von Resilienzstrategien sein können. Im abschließenden *vierten* Schritt wird bekräftigt, die Handlungsmodi, die Resilienz als einen in unsere Zeit passenden Krisenbewältigungsmodus auszeichnen, nicht nur als Strategien zu verstehen, mit denen Entitäten Störungen „überstehen“. Es wird vorgeschlagen, sich nicht vorschnell auf Bewältigungskompetenzen und Problemlösungen zu konzentrieren, sondern Krisen als Krisen ernst zu nehmen und sich den damit verbundenen Schmerz- und Verlusterfahrungen auszusetzen. Auf diesem Weg, so das weiterführende Ziel der Überlegungen, kann Transformation als ein immanentes Merkmal von Krisenbewältigungsprozessen rekonstruiert werden, das palliative Strategien hinter sich lässt, weil von der Erfahrung der Wirklichkeit ausgegangen wird.

---

## 2 Herausforderung: Die Krise des Souveränitäts- und Kontrollparadigmas

Die Ausgangsthese für die Überlegungen in diesem Kapitel ist, dass der Aufstieg des Resilienzbegriffs mit der Relativierung der Steuer- und Planbarkeit von sozialen und räumlichen Entwicklungsprozessen zusammenhängt. In Unterschied zum neoliberalen Abschied von staatlicher Planung wird dies aber nicht mit dem Vertrauen auf Markt und Wettbewerb begründet, sondern als Antwort auf die Frage, wie Systeme gegenüber Prozessen nicht prognostizierbaren disruptiven Wandels weniger anfällig sind und sich als anpassungs- und wandlungsfähig erweisen. Dieser Perspektivenwechsel ist wiederum eine Reaktion darauf, dass die *Unvorhersehbarkeit* und *Unüberschaubarkeit* von Veränderungen zunehmen. Die Begriffe *Unvorhersehbarkeit* und *Unüberschaubarkeit* sind bewusst gewählt, weil sie auf den Paradigmenwandel in der Kontrolle über Zeit und Raum verweisen.

Die gewählte Strukturierung anhand der Kategorien Zeit und Raum dient einer nachvollziehbaren Bündelung und Anordnung von empirischen Beobachtungen und theoretischen Überlegungen. Dieses Vorgehen hat sich für Analysen mit gesellschaftstheoretischem Anspruch bewährt. Bekannt ist Niklas Luhmanns Konzept

der Sinndimension mit der Trias Sozial-, Sach- und Zeitdimension (vgl. Luhmann, 1971, S. 48 ff.; ders. 1984, S. 111 ff.). Armin Nassehi, Rudolf Stichweh und Henning Laux haben diese um die Dimension des Raumes erweitert (vgl. Nassehi, 2003, S. 224; Stichweh, 2000, S. 187; Laux, 2014, S. 189–194). Michel Foucault unterscheidet zwischen Zeit, Raum, Gegenstand und Norm, um die Unterschiede zwischen liberal-biopolitischen und souveränen Sicherheitstechniken zu markieren (vgl. Foucault, 2004, S. 26 f.). Andreas Folkers schließt sich diesem Vorschlag in seiner Analyse von sicherheitspolitischen Transformationen an (vgl. Folkers, 2018a, S. 62). Vincent August wiederum interessiert sich in seiner Beschreibung des Netzwerk-Denkens „für die Wirklichkeitskonstruktionen, ihre Zeit-, Raum- und Subjektverständnisse und die damit verbundenen politischen Ordnungsvorstellungen“ (August, 2021, S. 24). In meinen Augen ist es ausreichend, sich den Veränderungen in den Kategorien Zeit und Raum zu widmen, um die Verschiebungen sichtbar werden zu lassen, die die Angemessenheit des Resilienzkonzepts für aktuelle Herausforderungen erklären kann.

## 2.1 Zeitliche Perspektive: Zwischen Vorhersehbarkeit und Unberechenbarkeit

Das moderne Gesellschaften prägende Ziel, den „Lauf der Dinge“ kontrollieren und „alles im Griff“ zu haben, setzt eine zugleich offene und vorhersehbare Zukunft voraus. Beide Aspekte bedingen einander: Im Bewusstsein einer offenen Zukunft versteht sich der „moderne Souverän“ als Gestalter zukünftiger Entwicklungen, die positiv konnotiert sind, unter anderem Wachstum, Wohlstand, Freiheit, Gleichheit. Neben die „Gestaltung des Positiven“ tritt die „Vermeidung des Negativen“ (Reckwitz, 2021). In dieser Perspektive geht es nicht um die Möglichkeiten der Zukunft, sondern dass Zukunft, als künftiger Schaden oder gar Desaster gedacht, verhindert wird. Die Konsequenz daraus ist, dass Pandemien und andere negative Ereignisse nicht mehr als hereinbrechende *Gefahren* von außen, sondern als beeinflussbare *Risiken* betrachtet werden (vgl. Reckwitz, 2020a, b, S. 242).<sup>1</sup> Eine Voraussetzung dafür ist, dass die Techniken des Vorhersehens (z. B. die antike Divination) professionalisiert und zu modernen Prognoseverfahren weiterentwickelt werden (vgl. Horn, 2014, S. 298). Auf diesem Weg

---

<sup>1</sup>Die Differenzierung zwischen Gefahren und Risiken geht auf Niklas Luhmann zurück (vgl. Luhmann, 2003, S. 30 f.).

können ungewisse *Gefahren* in wahrscheinliche *Risiken* und voraussehbare Entwicklungen umgerechnet werden – unter anderem mithilfe der Statistik und Mathematik. Es etabliert sich das Leitbild, mit Weitsicht und vorausschauend zu regieren und potentielle „zukünftige Schäden durch Maßnahmen im Hier und Jetzt zu verhindern“ (Leanza, 2017, S. 80).

Genau dieser Zusammenhang verändert sich seit den 1970er Jahren (vgl. August, 2021). Dass zeitdiagnostische Wahrnehmungen wie „Die neue Unübersichtlichkeit“ (Habermas, 1985) und „flüssige Moderne“ (Bauman, 2000/2003) auf große Resonanz stießen, hängt nicht zuletzt damit zusammen, dass die Quellen des Kontroll-, Planungs-, und Fortschrittsoptimismus versiegen. In Diagnosen, die von einer Postmoderne sprechen, konnten und können sich vor allem deswegen so viele wiedererkennen, weil die Ungewissheit zum systematischen Ausgangs- und Zielpunkt der Analysen gemacht wurde (vgl. Joas, 2012, S. 128). Vor allem Unfälle und Katastrophen waren es, die zeigten, dass der Traum von der vollständigen Vorhersehbarkeit und Kontrollierbarkeit von Risiken eine Selbsttäuschung ist. Nicht zufällig stellte Ulrich Beck die ohne Vorwarnung und plötzlich auftauchende Immunschwächekrankheit AIDS in eine Reihe mit den Unfällen von Harrisburg (1979), Bhopal (1984) und Tschernobyl (1986) und betrachtete sie als Beispiele für einen Trend hin zur *Risikogesellschaft*. Die gleichnamige 1986 erschienene Studie wurde nicht zuletzt deswegen von vielen als „treffende soziologische Deutung“ (Joas, 2012, S. 107) der Gegenwart wahrgenommen, weil sie schonungslos die Grenzen der technisch-wissenschaftlichen Kontrollmöglichkeiten offenlegte und aufzeigte, welche Gefährdungen durch „gefahrenuntaube“ und „folgenblinde“ Modernisierungsprozesse entstehen (Beck, 1993, S. 36). Beck mahnte eine gesteigerte Reflexivität und ein gesellschaftliches Umsteuern an. Er sprach zu diesem Zweck von einer *reflexiven Modernisierung* bzw. einer *zweiten Moderne* (vgl. Beck, 1993; Beck et al., 1994/1996; Beck & Lau, 2004). Die entscheidende Differenz in der Wahrnehmung von Risiken sieht er darin, dass in der ersten Moderne die Risiken als zu einem vorhersehbar, berechenbar und beherrschbar und zum anderen zurechenbar angesehen wurden. Im Gegensatz dazu entziehen sich Beck zufolge die Risiken der zweiten Moderne „den Mechanismen der Risikokontrolle“ (Folkers, 2018a, S. 32), weil sie einerseits „aufgrund ihrer Komplexität und der zeitlichen Verzögerung ihrer Folgewirkungen“ (Beck, 2017, S. 132) und wegen (mehr oder weniger uneingestandenem) Nichtwissen unvorhersehbar und unkalkulierbar sowie andererseits zeitlich-räumlich entgrenzt und damit nicht eingrenzbar sind (vgl. Beck, 2007, S. 61 f., 103 ff.). Es gibt zum einen „kein Sensorium für globale Risiken, keine direkte Wahrnehmungs- oder Erfahrungsmöglichkeit, keine allein durch gesunden Menschenverstand herstellbare Evidenz“ (Beck, 2017, S. 133). Zum

anderen sprengen globale Risiken „die Grenzen des Nationalstaats und entfalten zudem ein Gefährdungspotenzial, das auch nachfolgende Generationen betreffen wird. Die Risikogesellschaft ist deshalb zugleich ‚Weltrisikogesellschaft‘ (Beck, 2007)“ (Folkers, 2018a, S. 32).

Becks Buch *Risikogesellschaft* erschien – wie erwähnt – 1986 unmittelbar nach der Atomkatastrophe von Tschernobyl. Seine Studie *Weltrisikogesellschaft* (Beck 2007) stand unter dem Eindruck des Terrorismus (11.09.2001), der SARS-Epidemie (2002/2003), des voranschreitenden Klimawandels und der sich andeutenden Liquiditätsblasen eines deregulierten Finanzkapitalismus. Die Corona-Pandemie vor Augen hebt Thomas Assheuer (2020) Becks „prophetische[s] Gespür“ hervor, mit der er die Bewohner der „Globalmoderne“ als „Eingeborene“ einer „Weltgefahrgesellschaft“ beschreibt. Damit verknüpft ist die Erfahrung, dass der moderne Kontroll- und Gestaltungsanspruch relativiert werden muss. Wenn das Nicht-Wissen zu- und damit zusammenhängend die Vorhersehbarkeit von Gefährdungen abnimmt, kann nicht mehr so einfach und selbstverständlich davon gesprochen werden, „alles im Griff“ und unter Kontrolle zu haben. Der Statistiker Nassim Taleb (2010) hat in diesem Zusammenhang die Rede vom „Schwarzen Schwan“ geprägt, um unerwartete und unwahrscheinliche Ereignisse zu bezeichnen, die tiefgreifende Konsequenzen nach sich ziehen. „Schwarze-Schwan-Ereignisse“ lassen sich nicht verhindern – weil sie nicht vorhersehbar sind und unerwartet eintreten –, es ist aber möglich, mit ihnen zu rechnen und Strategien einzuüben, mit denen schnell auf die neue Situation reagiert werden kann, falls sie sich ereignen. Weil nicht alles vorhersehbar und planbar ist, muss mit Unerwartetem und Unwahrscheinlichem gerechnet werden.

## 2.2 Räumliche Perspektive: Zwischen Überschaubarkeit und Ansteckungsketten

Viele Entwicklungen von modernen Gesellschaften können einerseits so beschrieben werden, dass sich der Container des sozialen und ökonomischen Lebens vergrößert. Andererseits sind vor allem die relationalen Aspekte von Bedeutung, die mit Industrialisierung, Arbeitsteilung und systemischer Differenzierung einhergehen. Die sozialen und ökonomischen Abhängigkeiten nehmen zu, die Interdependenzketten werden länger und die Verflechtungen enger. In dieser Blickrichtung wird das moderne Gesellschaften prägende Ziel, dass ein staatlicher Souverän ein abgegrenztes Territorium nach innen kontrollieren und nach außen vor Feinden beschützen kann, abgelöst von der Erfahrung, in einem System der Relationen zu leben, in dem alles mit allem

komplex verknüpft und vernetzt ist (vgl. Schneider, 2012). Das Container-Raummodell wird ersetzt durch ein relationales Raummodell. Der soziale Raum wird auf der Basis dieses Vorstellungsmodells als ein Geflecht von Verknüpfungen und „vielfach vermaschtes Netzwerk von Netzwerken“ (August, 2021, S. 383) gedeutet. Es wird nicht mehr (nur) auf die einzelnen Objekte der Wirklichkeit geschaut, sondern auf die Prozesse zwischen ihnen, auf die Relationen und wechselseitigen Beziehungen. Damit verbunden ist, dass in politischer Hinsicht die Kontrolle über ein Territorium an Relevanz verliert und stattdessen die Regulation von Strömen, Verästelungen und Konnektivitäten ins Zentrum der Aufmerksamkeit rückt.

Die Corona-Pandemie hat wie in einem Brennglas das damit verbundene Spannungsfeld für den Umgang mit Risiken und Gefahren offenbart. Zum einen haben die staatlich verordneten Quarantänemaßnahmen vorgemacht, dass der klassische Souveränitäts- und Kontrollanspruch noch nicht vollends an Bedeutung verloren hat. Gegen die entgrenzte Zirkulation von Viren wurde auf eine Containerlogik gesetzt, die das staatliche Souveränitätsverständnis seit der frühen Neuzeit bestimmt. Zum anderen hat die Corona-Pandemie aber auch gezeigt, dass das klassische Modell der Souveränität nicht mehr ausreicht. Vor allem das Corona-Virus selbst verdeutlicht dies. Es hält sich an keine Grenzen und zirkuliert durch die globalen Netzwerkströme, weil es sich über die infizierten Körper global und entgrenzt verbreiten kann. Bereits die Schließungen der physikalischen Räume forcieren eine „immer intensiver verdichtende digitale Mediatisierung und Öffnung der Kommunikationsnetzwerke“ (Knoblauch & Löw, 2020). Zudem offenbart die Ausbreitung des Corona-Virus die Relativierung der Trennung von Natur und Gesellschaft. Weil der Mensch immer tiefer in den Lebensraum der Tiere eindringt, wird es zum einen immer wahrscheinlicher, dass ein Virus von einer Art zur anderen springt. Zum anderen waren die Menschen noch nie so gut vernetzt wie jetzt. Damit verschärft sich zum einen die Herausforderung, Souveränität und Kontrolle neu zu denken, wenn die neuzeitliche Basis, der überschaubar- und überwachbare Container, nur noch teilweise der Realität entspricht (vgl. August, 2021, S. 407 f.). Zum anderen gewinnen responsive Handlungsmuster wie Vorbereitung und Anpassung an Bedeutung.

---

### **3 Dispositiv: Resilienz als Leitbild**

Eine Konsequenz aus den bisherigen Ausführungen ist: Weil sich das Verhältnis von Raum und Zeit grundsätzlich verschiebt und wir in einem Zeitalter leben, das von Unvorhersehbarkeit, Komplexität und Konnektivität geprägt ist, wird nach einem

Response-Konzept gesucht, in dem die flexible Anpassung an die jeweilige Situation ein zentrales Merkmal ist. Demnach ist es kein Zufall, dass Resilienz nicht nur zu einer verbreiteten *Technologie* geworden ist, mit der auf komplexe Gefährdungen und unvorhersehbare Risiken reagiert wird, sondern auch zu einem *telos*, zu einem neuen normativen Leitbild (vgl. Folkers, 2018a, S. 180). Andreas Folkers kommt zu dieser Feststellung auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung von „Katastrophenvorbereitungsmaßnahmen in öffentlichen, aber auch privaten Institutionen“ (Folkers, 2018a, S. 20). Seine Analyse zeigt, dass einerseits in unterschiedlichsten Bereichen „Gefahren befürchtet [werden], die noch in einer ungewissen Zukunft lauern und die drohen, jenseits des unmittelbaren Schadens das fortgesetzte Funktionieren komplexer (gesellschaftlicher, technischer oder natürlicher) Systeme nachhaltig zu kompromittieren“ (ebd.). Andererseits dränge die spezifische Wahrnehmung von Gefährdungen zu bestimmten „Antizipations- und Reaktionstechniken“ (ebd.). Eben hierfür habe sich das Konzept der Resilienz etabliert. In diesem Zusammenhang von einem neuen Leitbild zu sprechen ist in den Augen von Folkers damit begründet, dass sich die „Rationalitäten und Maßnahmen“ zum Umgang mit den unvorhersehbaren und komplexen Gefährdungen „zu einem neuen Sicherheitsdispositiv, dem Sicherheitsdispositiv der Resilienz, versammelt haben“, ein Sicherheitsdispositiv, das „sich systematisch von anderen historisch konstituierten Sicherheitsdispositiven wie dem Dispositiv der souveränen Staatssicherheit und dem der Bevölkerungssicherheit“ (ebd.) unterscheidet. Im Folgenden wird diese These plausibilisiert.

### 3.1 Resilienz als Response-Fähigkeit

Das, was Folkers als zentralen Aspekt von Resilienz begreift, wird auch von vielen anderen als dessen Bedeutungskern genannt. „Wer von Resilienz spricht“, so zum Beispiel Michael Meyen (2016), „hat erstens eine Bedrohung im Sinn (die von außen kommen kann, von innen oder aus beiden Richtungen zugleich), muss zweitens die Funktionen bestimmen, die (zum Beispiel) ein soziales Funktionssystem für die Gesellschaft hat, und dann nach Schwachstellen und Stärken dieses Systems suchen, und konzentriert sich folgerichtig drittens auf Systemerhalt, auf Überleben und auf Verbesserung. Selbst Katastrophen sieht man durch die Brille Resilienz nicht mehr schwarz, sondern als Gelegenheit zum Lernen.“

Beide Pole, die Krise und die Response, sind demnach wichtige Merkmale einer Resilienzperspektive. Mit dem ersten Pol, dem Ausgangspunkt bei den Krisen, ist der passiv-reaktive Charakter von Resilienz verknüpft. Mit dem zweiten

Pol, der Response, wird der Blick auf die personalen, sozialen, kulturellen, ökonomischen oder ökologischen Ressourcen gelenkt, die hilfreich sind, um gegen Störungen weniger anfällig zu sein und von Bedrohungen, Krisen, Schocks und disruptiven Ereignissen nicht vollkommen aus der Bahn geworfen zu werden, sondern widerstands-, anpassungs- und wandlungsfähig zu sein und sich auch in schwer kalkulierbaren und bearbeitbaren Situationen als handlungsfähig (agency) zu erweisen. Im bayerischen Forschungsverbund ForChange wurde Resilienz daher als „Response-Fähigkeit“ bezeichnet (Schneider & Vogt, 2017).

### 3.2 Wandel zu einer „Politik des Negativen“

Mit dem Fokus auf die Response-Fähigkeit ist eine Diskursverschiebung hinsichtlich der Steuerbarkeit von sozialen und räumlichen Entwicklungen verbunden. Nicht (mehr) die Planung und Herstellung von etwas Positiven ist bestimmend, sondern „der Gedanke der Vermeidung des Negativen beziehungsweise, wenn negative Ereignisse eintreten, der Wunsch, in einer widerstandsfähigen Weise damit umzugehen“ (Reckwitz, 2021, S. 50). Resilienz-Konzepte beschäftigen sich nicht so sehr mit der Frage, wie der wechselvolle Strom der Veränderungen beeinflusst werden kann, sondern wie Menschen Krisen meistern und Systeme so gestaltet werden können, dass sie gegenüber nicht prognostizierbaren disruptiven Wandlungsprozessen weniger anfällig sind, sich an Veränderungen anpassen und daraus verwandelt hervorzugehen imstande sind. Anstelle von bewusster Steuerung und Planung setzen politische Konzepte, die Überlegungen zu Resilienz integrieren, auf Kontextsteuerung und adaptiv-transformative Modelle des Handelns. Dies passt erstens zu einem Umfeld, in dem „auf als dysfunktional erfahrene Störungen und Krisen sozialer Integration oder extreme Belastungssituationen [...] durch die Stärkung von Selbststeuerungspotenzialen“ reagiert wird (Bröckling, 2017a, S. 9).

### 3.3 Adaptive governance and network governance

Lance H. Gunderson spricht in diesem Zusammenhang von einem „adaptive management“ (1999), Brian Walker et al. (2004) von einer „adaptive governance“. Diese ist ihrer Ansicht nach „a process of creating adaptability and transformability“. Damit verknüpft ist eine Kritik gegenüber ingenieurmäßigen Planungsvorhaben. Statt auf Optimierungsprogramme setzt ein *resilient thinking* auf selbstorganisatorische Optionssteigerungen und Variabilität. An dieser kann



auf die Parallelen zum Governance-Begriff verwiesen werden (vgl. Rungius et al., 2018). Ähnlich wie Resilienz bündelt *Governance* in sich die Wahrnehmung, dass infolge gewachsener Komplexität einfache, unidirektionale Top-Down-Planungen nicht mehr möglich sind und stattdessen netzwerkartige Formen politischer Steuerung an Bedeutung gewinnen (vgl. Benz et al., 2007). Das politische System steuert demnach nicht mehr in der Weise, dass Entscheidungen getroffen werden, die dann von oben nach unten und in der Fläche administrativ umgesetzt werden. Im Fokus steht die Einbindung in netzwerkartige und komplexe Verständigungs- und Aushandlungsprozesse. Damit ist der Weg geebnet für *network governance*-Ansätze, in denen „öffentliche Akteure ... die Zusammensetzung der Netzwerke so entwerfen [sollen], dass eine aktive und kooperative Situation entsteht“ und „selbstregulative[] Aushandlungsprozesse“ ermöglicht werden (August, 2021, S. 397). „In einer komplexen vernetzten Welt“, so die Hintergrundüberzeugung dieser Ansätze, „nehmen die Regierungen und Verwaltungen die Rolle eines ‚facilitator‘ ein. Weil sie keine direkte Kontrolle ausüben können (oder sollen), sollen sie eine reflexive Führung der Interaktionen leisten. Der Staat versteht sich als Unterstützer und Schützer der Selbstregulation“ (ebd., S. 398).

Mit dem vernetzten Denken wandelt sich auch die Vorstellung von Stabilität. „Was stabil erscheint, ist nichts anderes als eine immer wieder neue (Re-)Produktion eines Zusammenhangs, bei der sich die Elemente und Relationen ... ständig verändern.“ (Ebd., S. 384) Eben dies haben auch Walker et al. (2004) im Blick, wenn sie die *adaptive governance* mit der Hoffnung auf eine „evolution of rules that influence resilience during self-organization“ verknüpfen. Der Begriff der Resilienz stellt in diesem Sinne „auf das Paradox ab, dass Systeme nie sie selbst sind, weil sie sich in Relation zur Umwelt intern umbauen (müssen)“ (August, 2021, S. 384). Resilienz ist demnach ein relationales Konzept, das sich auf die Wechselwirkungen der miteinander zusammenhängenden Systeme bezieht, die in einem multidimensionalen und -skalaren Gesamtzusammenhang eingebettet sind und über nichtlineare Dynamiken aufeinander einwirken.

### **3.4 Sicherung der Funktionsbedingungen von sozio-technisch-ökologischen Netzwerken**

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass Resilienz ein Leitbild ist, das zu der Relativierung des modernen Souveränitäts- und Kontrollparadigmas passt und für einen responsive Umgang mit Unsicherheiten, Bedrohungen und Anfälligkeiten steht. Gerade der Fokus auf die relationalen Wechselwirkungen kann erklären, warum Resilienz-Konzepte in unserer Zeit eine

außergewöhnliche Resonanz erfahren. Sie lenken die Perspektive auf die Bedingungen des Gelingens und Misslingens der für moderne Gesellschaften so bedeutsamen relationalen Verknüpfungen und Assoziationen. In negativer Hinsicht heißt dies, dass der Blick auf die *precariousness*, also auf den Gefährdungsgrad eines Systems bzw. auf die *Verwundbarkeit* von systemischen Relationen und komplexen Netzwerken gerichtet wird. Von Bedeutung ist dies, weil zum einen die Relevanz von „Kritischen Infrastrukturen“ und lebenswichtigen Versorgungssystemen zugenommen hat (vgl. Collier & Lakoff, 2015). Zum anderen machen die ökologischen Krisen darauf aufmerksam, dass ökologische, soziale, technische und ökonomische Systeme nicht getrennt voneinander betrachtet werden dürfen. Das sozio-technisch-ökologische Netz (Folkers, 2018a, S. 346) kennt keine Innen-Außen-Grenzziehungen mehr. „Die Gesellschaft ist [...] ein ebenso zerfasertes und dezentriertes wie ultra-interdependentes Geflecht. Die Elemente dieses Netzwerkes sind nicht nur sozial. Sie setzen sich zusammen aus Menschen und Tieren, natürlichen Elementen, Prozessen und Agentien, technischen Artefakten und Programmen [...].“ (Folkers, 2018a, S. 217 f.) Wenn es aber kein Außen mehr gibt und alles miteinander verknüpft ist, sind es vor allem die immanenten Ansteckungsketten, die bedrohlich sind. Eben diese Erfahrung wird mit der zu großer Prominenz gekommenen Kategorie des systemischen Risikos ausgedrückt (vgl. Folkers, 2018a, S. 154–179). Charakteristisch für diesen Begriff ist die Wahrnehmung, dass Gefahren und Bedrohungen nicht mehr nur von außen ausgehen, also externe Schocks aus der Umwelt sind, sondern mit „systeminternen Resonanzeffekten“ (Folkers, 2018a, S. 155) zusammenhängen. Für Folkers ist diese neue Realität der zentrale Grund, dass Resilienz die Souveränität als gesellschaftliches Leitbild ablöst (vgl. Folkers, 2018a, S. 221): „Es müssen gerade die Anschlüsse, Vernetzungen und Konnektivitäten des Systems bzw. zwischen den Systemen gesichert werden, ohne dabei gefährliche Übertragungswege für ausufernde Katastrophen zu erzeugen. Darin liegt die potenzielle Paradoxie der Sicherung des Kollektivs vitaler Systeme im Sinne des Resilienzdispositivs: die Vernetzung etabliert vitale Übertragungskanäle, die ihrerseits stets neue Störungs- und Katastrophenpotenziale erzeugen können.“ (Folkers, 2018a, S. 221) Unter anderem ist dies für die aktuelle Klimaforschung relevant. In der Erdsystemforschung ist das Resilienz-Konzept insofern aufgegriffen worden, als dort nicht mehr der begrenzte Bestand und die Knappheit an Ressourcen problematisiert wird, sondern die Vulnerabilität von Interdependenzen und kritischen Schwellen, die nicht überschritten werden dürfen, weil ansonsten die komplexen Wechselwirkungen in ihren negativen Auswirkungen nicht mehr kontrollierbar sind und zu einem Kollaps des Systems führen (vgl. Folkers, 2018a, S. 281–300).

## 4 Handlungsmodi: „Technologien“ für den Umgang mit Unsicherheiten, Bedrohungen und Anfälligkeiten

Ein Ziel der bisherigen Ausführungen war, das Resilienzkonzept konzeptuell zu schärfen, indem es gesellschaftstheoretisch gerahmt und normativ profiliert wird. Für Resilienzstrategien ist dieses Vorgehen von Bedeutung, weil damit ein Gegenakzent zu der vielfach bemängelten Unbestimmtheit des Resilienzbegriffs gesetzt und ein „best account“ (Hartmut Rosa) für eine Gesellschaft geliefert wird, die ihre systemimmanenten (Selbst)Gefährdungen reflektiert. Im Folgenden wird diese Rahmung aufgegriffen, um *Handlungsmodi* zu rekonstruieren, die dazu beitragen, dass Systeme resilienter werden. Diese können auch als *Technologien* interpretiert werden, mit denen auf komplexe Gefährdungen und unvorhersehbare Risiken reagiert werden kann (vgl. Folkers, 2018a, S. 180).

### 4.1 Prävention

Die traditionelle moderne Strategie, auf potenzielle Gefährdungen und Risiken zu reagieren, ist die Prävention (Leanza, 2017). Präventive Maßnahmen zielen zum einen darauf, Risiken und ihr Eintreten „von vornherein“ zu verhindern und Gefahrenquellen proaktiv auszuschalten.<sup>2</sup> Eine Gefährdung soll erst gar nicht eintreten bzw. die Wahrscheinlichkeit dafür soll vermindert werden. Zum anderen äußert sich präventives Handeln darin, die schädlichen Folgen von Unfällen und anderen unerwünschten Situationen abzuschwächen. Durch Maßnahmen wie Geschwindigkeitsbegrenzungen werden die Ursachen für Verkehrsunfälle bekämpft bzw. die Wahrscheinlichkeit ihres Eintretens von vornherein vermindert. Durch Maßnahmen wie den Sicherheitsgurt werden die Folgen eines Unfalls abgemildert. Davon zu unterscheiden ist der Katastrophenmodus. Dieser ist dann gefordert, wenn auf eine akut eintretende bzw. einen drohenden Notstand reagiert werden muss.

In der Corona-Pandemie können viele Maßnahmen, die zur Verhinderung der Ausbreitung des Virus (z. B. Kontaktbeschränkungen, Hygieneregeln, Maskenpflicht) getroffen wurden, dem Präventionsmodus zugeordnet werden. Vor allem ging

---

<sup>2</sup>Bei dieser Dimension der Prävention wird oft von *preemption* gesprochen (vgl. Massumi, 2007/2015).

es darum, die Folgen abzumildern. Zur *preemption* wird der präventive Modus, wenn die Entstehung von Pandemien „von vornherein“ verhindert werden soll. Wenn diese Frage gestellt wird, dann rückt unter anderem ins Blickfeld, dass COVID-19, Artensterben, Klimawandel und Umweltzerstörung eng zusammenhängen. Um künftige Pandemien und damit verbundene Krisen zu verhindern, muss an diesen Ursachen angesetzt werden, so die Diagnose. Dies bedeutet erstens, die Ursachen für die *Entstehung* immer neuer Erreger zu „kontrollieren“, und zwar am Ort ihrer Entstehung: „Wer Pandemien verhindern will, muss den Regenwald erhalten“ (Junglen, 2021). Zweitens müssen innerhalb der globalen Waren- und Verkehrsströme Instrumente eingebaut werden, die die rasante Ausbreitung einer Seuche zumindest eindämmen. Prävention zielt also auch hier auf die Kontrolle der potenziellen Entstehung von Gefährdungsursachen und ihrer Ausbreitung. Die präventive Perspektive Verhinderung/Abschwächung spielt zudem dort eine Rolle, wo eine „Große Transformation“ (WBGU, 2011) hin zu einem klimaneutralen Wirtschafts- und Lebensstil angestrebt wird, um die Ursachen für das absehbare Überschreiten von Kippunkten zu „bekämpfen“ und die Folgen für bereits eingetretene Klimaveränderungen abzumildern.

## 4.2 Vorbereitung

Die konzeptuelle Verwandtschaft von Prävention und Resilienz darf nicht über die Unterschiede hinwegtäuschen. Präventive Strategien zielen darauf, dass Krisen, Gefährdungen etc. erst gar nicht entstehen oder eintreten – und können daher dem Leitbild der Nachhaltigkeit zugeordnet werden. Resilienz hingegen rechnet immer damit, dass unerwartete Krisen kommen werden. Dessen Etablierung zu einem Dispositiv kann als Antwort auf die zeitlichen und räumlichen Transformationen gedeutet werden. Präventionsstrategien sind nämlich zum einen davon abhängig, dass der Lauf der Dinge wenigstens ansatzweise berechenbar – und damit auch beherrschbar ist. Eben diese *zeitliche* Rahmenbedingung hat sich – wie oben dargelegt – in den letzten Jahrzehnten verändert. Die zunehmende Unberechenbarkeit und Unvorhersehbarkeit von Krisen, Bedrohungen und Katastrophen trägt dazu bei, dass das Vertrauen in proaktive Prävention und Ursachenbekämpfung desillusioniert wird und die Bedeutung einer reaktiven Folgekontrolle zunimmt. Zum anderen erschwert der Wandel der *räumlichen* Rahmenbedingungen die Eindämmung von Krisen und Gefährdungen. Die relationalen Wechselwirkungen, Verknüpfungen und Verbindungen begünstigen die „rasante Ausbreitungsdynamik“ (Folkers, 2018a, S. 195) von Krisen und Störungen. Die „Interkonnektivität“ der sozialen, ökologischen und technischen Systeme sind

sowohl Basis für den Fortschritt und die Mobilität der modernen Lebenswelt, sie sind aber auch die Ursache für systemische Verwundbarkeiten und exponentielle Domino-Effekte. So fördert zwar die starke Vernetztheit globaler Wirtschaftskreisläufe die Effizienz und den Handel, zugleich erhöhen die engen Kopplungen und undurchschaubaren Verflechtungen die Anfälligkeit für Domino-Effekte.

Damit verbunden ist, dass der Handlungsmodus der *Vorbereitung* (*preparedness*) an Bedeutung zunimmt (vgl. Folkers, 2018a, S. 18, 64; Lakoff, 2007). Die Logik dahinter ist: Um Systeme auf ungewisse und überschaubare Risiken vorzubereiten, ist das Vorhalten von Reserven, Spielräumen und Handlungsoptionen wichtig. Puffersysteme, Lagerbestände, Vorräte, Rücklagen und (Notfall-)Reserven erfüllen diese Rolle (vgl. Folkers, 2018a, S. 187). Vorräte können in allgemeiner Form als Ressourcen betrachtet werden, auf die Menschen „zurückgreifen“, wenn sie Krisen zu bewältigen haben. In diesem Sinne beschäftigen sich Resilienz-Konzepte „mit den ‚Fähigkeiten‘ bzw. dem ‚Potential‘ oder ‚Vermögen‘ – und damit verbunden: mit den Ressourcen – von Einheiten ..., mit für diese Einheiten disruptiven Ereignissen umzugehen“ (Endreß & Rampp, 2015, S. 38).

Ein Lerneffekt aus der Corona-Pandemie könnte sein, dass die mit der Vorratshaltung verknüpfte Rationalitätsform ins gesellschaftliche Bewusstsein zurückkehrt. Es wird (wieder) anerkannt, dass es resilienter Infrastrukturen bedarf, „die für permanente Gefährdungen – Pandemien, digitale Crashes, Terror, Hasskriminalität, Klimawandel – Vorsorge“ (Reckwitz, 2020a) treffen – in Form von Pufferkapazitäten und Vorratshaltung. Reckwitz spricht von einem resilienten Staat (vgl. Reckwitz, 2020a, b, S. 248), der auf Krisen vorbereitet ist und dessen Infrastrukturen die „rasante Ausbreitungsdynamik“ (Folkers, 2018a, S. 195) abpuffern und ihren Radius einschränken können (durch einen Vorrat an Krankenhausbetten, Pflegepersonal, Masken, Schutzkleidung, Sauerstoffgeräte, Medikamente, Blutkonserven, Verbandszeug etc.). Dies entspricht derselben Vorrats-Logik, mit der für die vernetzten Energiesysteme und Finanzsysteme Reserven, Puffer und redundante Ressourcen (z. B. Notstromaggregate, Eigenkapitalpuffer) vorgehalten werden, um bei Störungen den Schaden abfedern und eindämmen zu können.

Die Vorratshaltung ist das „Gegenbild“ (Folkers, 2018a, S. 187) zur „rasante[n] Ausbreitungsdynamik“ (Folkers, 2018a, S. 195) von Krisen und Störungen. Denn damit werden Ressourcen, Materialien und Bestände den entgrenzten Zirkulationen einer „Just-In-Time-Produktion“ entzogen (vgl. Serres, 2008, S. 179). Durch die Vorratshaltung kann „sowohl ein eingetretener Schaden abgefedert als auch dessen weitere Ausbreitung verhindert werden“

(Folkers, 2018a, S. 187). Der *Abfederung* entspricht in *zeitlicher* Perspektive die Ergänzung von Präventionsstrategien durch Strategien des Vorbereitet-Seins (im Sinne von Notfallreserven), der *Verhinderung der Ausbreitung* entspricht in *räumlicher* Perspektive die Ergänzung von Eindämmungsmaßnahmen (im Sinne von Brandmauern, Dämmen, Grenzschließungen) durch Strategien der „Entnetzung“ (Stäheli, 2021). Darunter fällt die Suche nach Möglichkeiten, wie die „Architektur“ der vernetzten Systeme so gestaltet und „programmiert“ werden kann, dass sie weniger verwundbar sind. So hat die Corona-Pandemie deutlich gemacht, dass in der Daseinsvorsorge und im Notfallmanagement regional verfügbare Versorgungsstrukturen essenziell wichtig sind, etwa bei der Produktion von Arzneimitteln, Schutzkleidung und Masken. Hier geht es darum, komplexe Verflechtungen modularer zu gestalten. Dies kann bedeuten, „einige Verbindungen aufzulösen“ (Folkers, 2018a, S. 197) bzw. so zu gestalten, dass sie flexibel zurückgefahren bzw. geändert werden können.

Ausgehend von dieser Einordnung des Resilienzkonzeptes wird auch deutlich, warum *Redundanz*, *Diversität*, *Modularität* und *dichte Feedback-Mechanismen* wichtige Merkmale von resilienten Systemen sind (vgl. Walker & Salt, 2006; Bardi, 2017, S. 242 f.; Kegler, 2014, S. 49–51). Das Vorhandensein von ihnen trägt dazu bei, dass Systeme von Prozessen nicht prognostizierbarem disruptiven Wandel nicht vollkommen aus der Bahn geworfen werden, sondern diese „bewältigen“ können. *Redundanz und Diversifizierung* erhöhen Puffermöglichkeiten, Flexibilität und Optionssteigerung. Schocks, Krisen und disruptiver Wandel können damit abgefedert werden. „Je mehr Speicher und Reserven ein System besitzt, umso eher kann es verhältnismäßig reagieren und sich an neue Umstände anpassen und sich weiterentwickeln.“ (Lesch & Schwartz, 2020, S. 68). Die *Modularität* bedingt eine Systemarchitektur, in der unabhängige, dezentrale und sich selbst organisierende Strukturen bestimmend sind. Systemische Verwundbarkeiten werden so reduziert, weil sich Störungen nicht so schnell und weiträumig ausbreiten können. Die *dichten Feedback-Schleifen* fördern eine schnelle Reaktion und das rechtzeitige Inkrafttreten von Korrekturmöglichkeiten, die im Krisenfall aktiv werden, weil „Veränderungen in einem Bereich sofort in den anderen Bereichen wahrgenommen werden und diese rasch reagieren können. Zentralisierte Steuerungsmechanismen, Globalisierung sowie überlange Rückkopplungsschleifen schwächen dagegen die Resonanzfähigkeit“ (Bröckling, 2017b, S. 130).